

个人绩效合约

——树立切实可行的目标

[美] Roger Fritz 著

朱 珊 朱仁宏 王 哲 译

谢 康 审校



课里播企业培训课程
改进绩效学习方案

个人绩效合约 ——树立切实可行的目标

[美] Roger Fritz 著
朱 珊 朱仁宏 王 哲 译
谢 康 审校

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

个人绩效合约——树立切实可行的目标 / [美] Roger Fritz 著; 朱 珊,
朱仁宏, 王 哲译; 谢 康审校. —广州: 中山大学出版社, 2001. 1

(改进绩效学习方案)

ISBN 7-306-01726-8

I. 个… II. ①R… ②朱… ③朱… ④王… ⑤谢… III. 企业管理
—目标管理 IV. F270.7

中山大学出版社出版发行

(地址: 广州市新港西路 135 号 邮编: 510275

电话: 020-84111998, 84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广东省番禺市市桥印刷厂印刷

(地址: 广东番禺市市桥环城西路 201 号 邮编: 511400 电话: 020-84881937)

787 毫米×960 毫米 16 开本 7 印张 106 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册 定价: 20.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

出版前言

给每一位读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代，是信息革命的年代。

在部分欧美国家，信息高速公路已经伸展至所有企业及大部分家庭，并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国政府也正在努力架设信息高速公路。在不久的将来，随着电视机顶盒的普及，互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为信息时代的成功者，我们需要学习新的知识、技能，以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于：结合新科技的优势，重新建立新的思维方式及工作方法。“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程，我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯，建立无可比拟的个人竞争优势：成为终身的学习者，不断学习，不断改进，与科技及信息发展同步。

给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代，利用价格去竞争，已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么，如何在价格以外建立企业的竞争优势，便成为所有企业共同面临的课题。“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式，帮助企业以低成本、高效益的战略，将学习与工作结合起来，使员工寓工作于学习，寓学习于工作，成为学习型的企业；在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力，为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站，与我们的学习方案顾问联系：www.crispchina.com，让我们根据你们的企业情况，设计简便易行的方案，与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

课里播企业培训课程简介

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发，具有极高的操作性。在全球 20 多个国家，共有两千万个课程正在各大、中、小企业中使用，其中包括 75% 以上的美国 500 强企业（例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等）以及美国总统的办公室。

中国几家优秀的出版社（中山大学出版社、清华大学出版社、上海财经大学出版社），与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作，将这些课程翻译到中国。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行，文字浅显，以能力基因为本（competence based）的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完，并掌握其基本重要的理念。

这些课程，既可以自主学习，也可以作为培训师或经理培育员工的教材，或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴，包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明，这些课程具高度成本效益，可以明显改善企业的素质，有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼**课里播**企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力。

建议学员拿着铅笔，边看边做练习，效果更佳

企业用户对课里播课程的评介

在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现出的易用性。

Wendy Flint（惠普公司）

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford（波音公司）

把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman（康柏计算机公司）

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

Mike Petefish（西门子公司的销售培训经理）

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。

Terri K. Capatoso（麦当劳副总裁助理）

一个切实有效的方法

在中国多数国有企业，乃至部分民营企业中，职员绩效评估的方法通常是“四个一评”或“三个一评”。所谓“四个一评”，就是职员自我评价、职员相互评价、领导评价和群众评价。“三个一评”就是自评、互评和领导评。结果往往不外乎以下三种情况：一是认认真真走过场，有触动，但没有结果；二是越评矛盾越多，评出感情危机，导致效率更加低下；三是评过之后效果不理想，似乎没有评估过似的。总体来看，这种模式的绩效评估制度无论从效果上，还是从设计思路都不尽合理。从制度设计动机上分析，这种评估制度是企业人力资源管理部门的一种“偷懒”制度，将评估的“难题”交给部属或职员来处理，而不是始终把握企业绩效评估的主动权。

如何使企业绩效评估变得更加有效，这恐怕是所有合格的企业管理者都思考过的问题之一，Roger Fritz 的《个人绩效合约——树立切实可行的目标》为读者提供了一种可供选择的、清晰的解决方案。该解决方案为读者提供了六个步骤，它们分别是选择绩效合约的基础（分析工作或岗位职责）、选择优先实现的工作或岗位目标、获得承诺并形成行动计划、形成个人绩效合约、贯彻并检查绩效合约的进展情况，以及对个人绩效合约进行合理评估。书中提及的问题及个案分析，可以为读者操作个人绩效合约管理提供感性认识，同时，给读者带来新的启发。例如，在步骤四中，Roger Fritz 提出了消除异议工作表的问题，这个问题对读者来说具有较强的指导性质。企业管理中不可能没有异议产生，问题是如何公平地解决这些异议，又如何在程序上考虑到解决这些异议的争端的解决机制。否则，绩效合约及其评估活动就可能演变成职员矛盾的温床。对于异议的讨论，构成本书的特色内容之一。

Roger Fritz 的这本书的另外一个特色，是给出了不同行业的个人绩效合约的范本。这对于读者来说，无异于给出一种训练的思维

模式。书中详细列出了制造业、注册护士、秘书、公共事务会计、客户服务代表、计算机程序员、餐厅经理、房地产经纪入、零售助理和餐厅服务员等 10 份个人绩效合约的样本，涉及不同行业 and 不同岗位，对于读者“临摹”个人绩效合约的主要绩效范围、需求、原因、权重、绩效目标/预期成果、评估指标（质量/数量、时间和成本），以及行动计划等个人绩效合约中的相关概念或要素的要义，具有重要的、直观的帮助，是个人绩效合约不可多得的“临摹”版本。

在中国国有企业或民营企业中建立个人绩效合约，有助于解决企业管理中经常遇到的传统文化与现代企业管理要求之间的矛盾。例如，中国传统文化一般比较含蓄，人们通常不愿意直接在他人面前直截了当地谈论对其的各种看法，特别是其工作中的各种业绩。然而，现代企业管理中通常有不少面对面的直接交流，或称为企业内部沟通的要求。结果，企业人力资源管理部门常常面临尴尬的局面：如何向职员陈述对他的评价呢？较多的反应是：什么都说出来。这多难为情呀！我认为，《个人绩效合约——树立切实可行的目标》可以在一定程度上为解决这种文化上的冲突提供方案，通过主管与职员之间确立个人绩效合约来明确业绩评估目标、思路、检查指标和评估方式，使业绩评估结果的可预期性大大提高，从而提高职员参与制订个人绩效合约的积极性，消除文化冲突带来的尴尬局面。

此外，Roger Fritz 也为中国国内正在兴起的 MBA 教育及培训提供了一本可供选择的良好教材。对于企业管理者来说，只要认真阅读这本书，我相信一定会有不少的收获。对于那些正在攻读或准备攻读 MBA 学位的读者来说，这也是一本值得钻研并能够将其中的技能和理念运用于实际管理活动中的书籍。

中山大学岭南学院图书馆馆长 谢 康博士

2000 年 11 月于康乐园

学习目标:

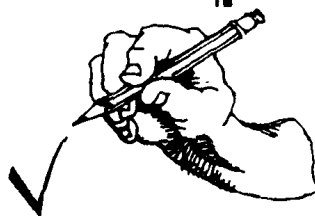
个人绩效合约

——树立切实可行的目标

下面列出了本书的学习目标，它们可以帮助读者了解本书所涉及的核心内容。

学习目标

- ☐ 1) 解释制订个人绩效合约
的基本原因
- ☐ 2) 论如何制订个人绩效合约
- ☐ 3) 讨论个人绩效合约的评估方法
和评价方式
- ☐ 4) 解释如何处理个人绩效合约
中出现的问题



评估你的学习进展情况

除了学习目标之外，本书还准备了一些多项选择题来检查学习效果，题目覆盖了本书所陈述的基本信息，可以帮助你检查自己对各个主题的理解。我们还准备了答卷以供你参考。

简介

《个人绩效合约：树立切实可行的目标》与大多数的书不一样。它有独一无二的“自我调控”模式，该模式鼓励读者全身心投入到本书的阅读之中。本书的设计为“手握铅笔式阅读”的形式，用大量的练习、活动、测试和案例等待着读者的参与。

本书的目的是为了帮助经理们了解什么是个人绩效合约，它为什么是基本的管理技巧，以及怎样用专业的方法填写个人绩效合约。在实际应用中，经理们可以对书中讲述的概念进行必要的修改，以适应管理工作中各种不同的情形的需要。

本书可以用不同的方法进行有效的学习。下面是几种有效的方法：

——个人自学。因为本书是为个人学习使用而设计的，所以读者只需一支铅笔，一个安静的地方和一点时间。完成书中的活动和练习以后，经理们不仅可以得到有价值的反馈意见，而且可以获得改善及提高自我的步骤等有价值的想法。

——讲习班和专题研讨会。本书特别适用于预先完成阅读任务后的讲习班和专题研讨会。掌握基本原理及内容后，读者参与各项学习活动的质量将会得到提高。在学习过程中，可以在概念的延伸和应用方面多花些时间。另一种有效的方法是，在培训开始阶段，由教员将书发给受训者，并引导受训者学习书中内容。

——远程培训，可以将本书寄给那些无法参加面授培训课程的学习者。

根据培训目的和培训计划的不同，以及书本使用者的不同想法，本书还可以采用其他的使用方法。但有一点是可以肯定的，即使你看完了这本书，它仍是你得心应手的最佳参考书。

祝你好运！

写给经理们或教员们的话

《个人绩效合约——树立切实可行的目标》是为了满足自学和小组培训两种需要而编写的。书中阐述的观点是可行的，所提出的方法也在工作实践中得到了检验。

建议小组培训采用下列方法：

介绍与讨论，“你现在身处何处？” pp. 2 - 10，最初的一小时

介绍与讨论，“制定个人绩效合约的准备工作”， pp. 11 - 28，一小时

介绍与讨论，“立竿见影所必须采取的行动”， pp. 29 - 53，一小时

讨论，“介绍个人绩效合约”， pp. 54 - 66，一小时

行动过程各个步骤的讨论， pp. 67 - 76，一小时

评论“你的个人绩效合约”， p. 79，一小时

六小时的培训可以在一天内完成（上午、下午和午餐时各休息一次），或在两个半天的培训时间里有效完成。

个人绩效合约的核心在于它是记录下来的、个人之间的协议。在任何书面文件最终签订之前，每个人都应该感觉到这是“我自己的”协议。

请记住——仅有好的意愿是不够的。只有当我们明白我们期待的是什么，并有目的地制订一个计划去实现它的时候，我们才能得到不断的提高。个人绩效合约是最简单、直接的方法，使你能够在完成公司首要任务的同时，让你的个人目标也得以实现。这意味着雇员们必须是积极的参与者。一旦做到了这一点，你获得的回报将几倍于你为实施个人绩效合约所付出的努力。

——罗杰·弗里茨

写给读者的话

“如果你不知道该何去何从，任何一条道路都可以指点迷津！”

你的个人绩效对你来说有多重要？对你的公司而言呢？

本书讲述在工作上获得成功的基本要素。你的运气如何，你是否在恰当的时候处于恰当的位置上，你是否认识某个关键的人物，这些与你能否成功毫无关系。这些因素可能是有利的，但成功只属于那些知道如何为成功做好准备的人。这一点在工作上表现为一种深思熟虑的方法，用以决定在什么时间以前，由谁来完成何种任务。

《个人绩效合约——树立切实可行的目标》将个人绩效分为不同的阶段，使主管们和雇员们能共同准备并承诺协议中各项任务的完成。绩效合约能加强工作责任心。一旦各成员相互之间负有了义务，绩效将会因责任的建立和承诺而得到改善。

如果你能把书中简单明了的原则应用到自己的工作中去，那我写这本书的目的也就达到了。

——罗杰·弗里茨

鸣 谢

出本版修订版的主要目的之一是为了把各个行业的个人绩效合约样本编写进去。特别感谢下面各位行业精英的大力帮助，他们是：

约·赫尔维格——布鲁克菲尔德公司信息部副总裁

凯瑟琳·哈利曼——图兰大学医院/医务室人事主管

史蒂夫·约翰逊——席勒斯多姆及卡布扎会计事务所合伙人

斯科特·莱曼——辛辛那提必胜客公司经营主管

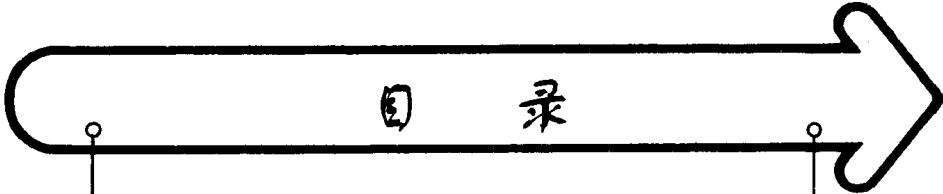
贝奇·曼格斯——科德威尔银行家，房地产经纪人

洛奇·罗克特——资源信息管理系统公司客户服务部副总裁

乔·泰瑞尔——“驰名鞋业”人力资源部主管

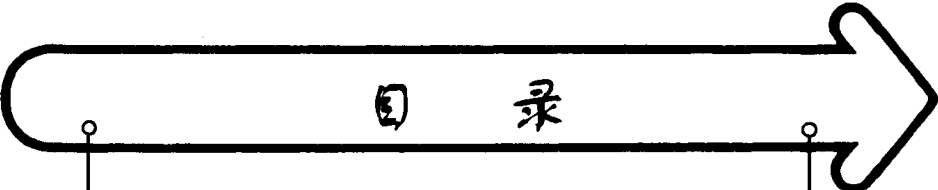
献给凯特——

与我签订了我一生中最得意的合同——今生之约——的人！



目 录

现在开始做 /1
你目前身在何处 /3
什么是个人绩效合约 (PPC) /5
成功的定义 /7
实力的评估 /9
工作成功的秘诀 /11
案例 1：艰难的选择 /13
制订个人绩效合约的准备工作 /14
步骤一：填写工作分析表 /16
步骤二：选择优先实现的目标 /20
个人目标和公司目标 /21
主要绩效范围的概念 /23
怎样衡量工作进展 /25
工作进展指标清单 /27
个人绩效合约表（样表） /29
案例 2：你会怎么做？ /47
步骤三：承诺实施行动计划以取得成效 /48
制订行动计划 /49
行动计划表（样表） /51
审核/修订工作表 /55



目 录

步骤四：如何引入个人绩效合约	/58
填写个人绩效合约的原则	/59
消除异议工作表	/60
步骤五：贯彻实施绩效合约	/64
行动检查点	/65
团队合作的保证	/66
形势分析工作表	/67
团队合作的益处	/69
通往成功的十个步骤	/71
培养敬业精神	/72
步骤六：最后一步	/74
个人绩效合约样表	/77
你的个人绩效合约	/79
阅读效果检查	/81
第 81 页的问题答案	/82
作者对案例的分析	/83
自愿合约	/85



在任何时候、任何情形下，对任何雇主来说，最重要的问题是——我们所说的绩效是什么意思？

不论你是当主管还是当经理，你都必须知道什么是个人绩效合约，它为什么重要，以及怎样制定一个能够获得显著成效的个人绩效合约。本书将帮助你达到以上这些目的。首先，确定你目前身处何处，这一点非常重要。